

УДК 004.832.28

Е. Г. Толкачева (elena.tolk@mail.ru),
кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ

В статье рассмотрены теоретические подходы к определению таких понятий как «стратегия», «стратегическое управление» и «стратегический анализ», что позволило раскрыть авторскую позицию в отношении идентификации стратегического анализа, а также его места в системе стратегического менеджмента и анализа хозяйственной деятельности. Кроме этого обоснованы объекты, субъекты, принципы и задачи стратегического анализа, что позволило систематизировать знания по теории и методологии анализа хозяйственной деятельности.

The article discusses theoretical approaches to the definition of such concepts as “strategy”, “strategic management” and “strategic analysis”, which allowed to reveal the author’s position on the identification of strategic analysis and its place in the system of strategic management and analysis of economic activity. In addition, objects, subjects, principles and tasks of strategic analysis were substantiated, which made it possible to systematize knowledge on the theory and methodology of economic activity analysis.

Ключевые слова: стратегия; стратегический менеджмент; стратегический анализ; объекты и субъекты анализа; устойчивое развитие; принципы и задачи анализа.

Key words: strategy; strategic management; strategic analysis; objects and subjects of analysis; sustainable development; principles and tasks of analysis.

Введение

В современных условиях развития экономики Республики Беларусь стратегическое управление является важным элементом обеспечения экономической безопасности организации, так как, с одной стороны, позволяет своевременно выявить угрозы внешней среды и спрогнозировать стратегию своего развития в изменяющихся условиях, а, с другой стороны, гарантирует контрагентам непрерывность своей деятельности и исполнение обязательств. Эффективность системы стратегического управления во многом определяется результатами стратегического анализа, способностью менеджеров на основе знания объективных законов экономики, инструментов анализа, мнений независимых экспертов и альтернативных вариантов прогнозов обосновать стратегию развития организации в условиях информационной неопределенности.

Как показал обзор экономической литературы по проблемам стратегического анализа, до настоящего времени отсутствует единая точка зрения среди научного сообщества на определение понятия «стратегический анализ», его содержание, объекты и инструменты. Проведенное исследование показало, что стратегический анализ рассматривается как: отдельное направление экономического анализа; составной элемент стратегического менеджмента (стратегического маркетинга, управленческого анализа); отождествляется с предварительным (перспективным, прогнозным) анализом; является основой (частью) стратегического прогнозирования и планирования; сводится лишь к анализу внешней и внутренней среды организации.

Различные взгляды отечественных экономистов на этимологию понятия «стратегический анализ» обуславливают трудности в однозначном понимании его содержания и методики проведения. Прежде чем раскрыть авторскую позицию на исследуемую дефиницию, рассмотрим такие понятия как стратегия и стратегический менеджмент, поскольку анализ является одной из функций управления и информационной базой принятия управленческих решений (информационной системой управления).

Давлетов И. И., Свечникова Т. М., Черданцев В. П. и Черникова С. А. рассматривают стратегию организации как «комплексный план управления, содержащий комбинацию методов организации бизнеса и ведения конкуренции, направленный на достижение организационных целей»; «заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата»; «интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия» [1, с. 5, 9].

Стратегический менеджмент определяется ими как «процесс управления разработкой и реализацией стратегии», целью которого является «развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды» [1, с. 4]. При этом стратегический анализ внешней и внутренней среды, а также стратегический конкурентный анализ выступают составными элементами стратегического менеджмента, позволяющими обосновать стратегию развития бизнеса и тактические действия по ее реализации. Следовательно, данные авторы определяют процесс стратегического управления как обоснование программы развития субъекта хозяйствования по достижению поставленных целей на основе анализа факторов внешней и внутренней среды.

Под стратегией организации Е. Ю. Кузнецов понимает «рассчитанную на перспективу систему мер, обеспечивающую достижение долгосрочных целей, намеченных компанией» [2, с. 4]. Данный автор считает, что главной целью успешности и стратегического выживания организации является ее «приспосабливание» к окружению. Организация «должна не просто поддерживать соответствие своих ресурсов и способностей своему окружению, но и быть способна предсказывать изменения в окружении, влиять на баланс сил в этом окружении и развивать свои способности и ресурсы для овладения новыми источниками конкурентных преимуществ» [2, с. 7–8]. Считаем правомерной данную позицию, так как непрерывность хозяйственной деятельности организации и обеспечение ее конкурентоспособности зависят от умения своевременно предвидеть изменения своего окружения и обосновать программу развития с учетом данных изменений. Однако логика ведения бизнеса предполагает не только выживание и приспособление к внешнему окружению, но и динамическое устойчивое развитие и повышение стоимости организации.

Стратегическое управление, по мнению Хорина А. Н., Керимова В. Э., – это «не только установление параметров будущего состояния организации, но и, прежде всего, обеспечение возможности принятия эффективных стратегических решений сегодня, нацеленных на достижение выбранных целей завтра» [3, с. 18]. Они считают, что «стратегический анализ сводится к процедуре поиска и отбора стратегических альтернатив» и «имеет целью поиск в каждом процессе наиболее устойчивых закономерностей и тенденций, способных играть решающую роль в будущем, и прогнозирование на их основе показателей производственно-хозяйственной деятельности. Важнейшими задачами стратегического анализа являются обоснование стратегических планов, оценка ожидаемого их выполнения, а также формирование информации для принятия стратегических управленческих решений» [3, с. 47]. При этом в учебном пособии ими выделяется частный, тематический и комплексный стратегический анализ.

Данные авторы подчеркивают нацеленность стратегического управления и анализа на обоснование управленческих решений, прогнозов и планов по достижению организацией будущих (стратегических) целей с учетом сформировавшихся закономерностей и тенденций развития.

Отварухина Н. С. и Веснин В. Р. считают, что содержание стратегического управления заключается в «реализации адаптивности предприятия, означающей, что все внутренние процессы в организации являются реакцией на изменения во внешней среде» [4, с. 16]. Они отмечают, что такое управление предполагает контроль, анализ и оценку реализации стратегических задач, а также их корректировку с учетом изменений конъюнктуры рынка.

По их мнению, стратегический анализ – «составной элемент стратегического менеджмента, посредством которого формируется и реализуется на практике система методов и инструментов изучения фирмы и ее окружения, разработки и осуществления ею стратегий, планов и программ, оценки и корректировки результатов действий» [4, с. 15]; «системное исследование положительных и отрицательных факторов, которые могут повлиять (влияют в настоящее время) на экономическое положение, что в значительной мере определяет стратегические возможности и выбор стратегий развития, позволяет частично снять неопределенность при принятии стратегических решений» [4, с. 16–17].

Следовательно, стратегический анализ осуществляется не только на этапе подготовки стратегических планов и прогнозов, но и проводится на регулярной (систематической) основе с целью

контроля за их выполнением и внесением изменений с учетом экономического состояния организации и факторов внешней среды, что позволяет уменьшить неопределенность ее развития.

Кроме этого данные авторы выделяют стратегический конкурентный анализ как «совокупность действий, направленных на достижение лучшего понимания условий окружающей фирму среды, ее положения в ней, настоящих и будущих соперников, их планов и стратегий, внутренних процессов в их постоянном развитии» [4, с. 16]. То есть при обосновании стратегических управленческих решений необходимо учитывать не только внутренние возможности организации и изменения во внешней среде, но и поведение конкурентов в настоящее время и в будущем, а также вероятность появления новых игроков на рынке товаров и услуг.

Отдельные авторы считают, что стратегический анализ является «этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования. Таким образом, на этапе анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс целеполагания и выбора альтернатив» [5, с. 49]. Данное определение подчеркивает информационную направленность анализа, в рамках которого обосновывается цель и условия развития организации на основе оценки ее текущего состояния и окружения.

Вахрушина М. С. выделяет внутренний перспективный анализ как составной элемент управленческого анализа, под которым понимает внутренний экономический анализ, нацеленный на оценку будущих результатов хозяйствования структурных подразделений организации. Его целью является подготовка информации, полезной для принятия решений, направленных в будущее [6, с. 30]. С такой позицией можно частично согласиться, так как действительно стратегический анализ проводится менеджерами организации. Однако результаты такого анализа, проводимого с использованием не только внутренней, но и другой доступной информации, будут полезны и другим заинтересованным сторонам (банкам, инвесторам, аудиторам, контрагентам и другим стейкхолдерам), которые имеют партнерские отношения с данной организацией и хотят иметь подтверждения в ее дальнейшей жизнеспособности.

Когденко В. Г. считает, что целью прогнозного анализа является комплексная оценка будущего финансово-экономического состояния предприятия с учетом выявленных тенденций, а также экспертных оценок возможного изменения исходных показателей [7, с. 306].

По мнению Пласковой Н. С., стратегический экономический анализ представляет собой «формализованное системное представление стратегических финансово-экономических и иных бизнес-целей, способствующих максимизации рыночной стоимости бизнеса. Его характерная особенность – комплексное изучение сложившегося и будущего характера воздействия внутренних и внешних факторов на результативность деятельности организации» [8, с. 56].

Данный автор рассматривает стратегический анализ как вид экономического анализа, что сужает перечень его объектов и содержание. Считаем, что результатом стратегического анализа должны быть не только обоснованные параметры экономического развития организации, но и экологического, и социального, что соответствует концепции устойчивого развития. К тому же в данном определении сфокусировано внимание на цели развития бизнеса, а именно: «повышение рыночной стоимости организации», что не учитывает другие возможные цели стратегического развития (например, выживание, устойчивое развитие, повышение инвестиционной привлекательности, обеспечение экономической безопасности, восстановление платежеспособности и т. д.). Полагаем также, что целевая направленность бизнеса зависит от его экономического состояния, уровня развития, стадии жизненного цикла, поведения конкурентов, приоритетов менеджеров и других факторов. Поэтому при определении исследуемой категории, на наш взгляд, не логично указывать конкретную цель стратегии развития субъекта экономики.

Савицкая Г. В. рассматривает перспективный (прогнозный) анализ как разновидность предварительного анализа, который проводится до осуществления хозяйственных операций. При этом она подразделяет его в зависимости от длины временного горизонта на краткосрочный (до одного года), используемый для формирования тактической политики предприятия в области развития и управления бизнесом, и долгосрочный (свыше одного года, стратегический), посредством которого обосновывается стратегическая политика организации.

Она отмечает, рассматривая сущность перспективного анализа, что он необходим для «предупреждения нежелательных последствий на основе оценки чувствительности результативных показателей к изменению факторов внешнего и внутреннего характера» [9, с. 13–14]. «Прогнозный

анализ ориентирован на изучение возможных сценариев развития предприятия в определенных условиях и допущениях. Видение перспективы позволяет своевременно обнаруживать риски и угрозы и принимать соответствующие меры для их предупреждения. Выявление основных тенденций и перспектив развития, создание образа будущего предприятия, определение потенциальных возможностей и угроз – основа научного обоснования планов и выработки стратегической и тактической политики предприятия, направленных на достижение его конечных целей» [9, с 239–240].

Ученый отождествляет перспективный и прогнозный анализ, а также долгосрочный перспективный и стратегический анализ. Критерием идентификации стратегического анализа является период прогнозирования – свыше 1 года. На наш взгляд, все виды анализа направлены на обоснование будущего состояния организации, прогнозов и планов ее развития, но вместе с тем, результатом стратегического анализа является разработка и реализация стратегии развития субъекта хозяйствования.

Обобщая вышеизложенные подходы к идентификации стратегического анализа, считаем, что основная его целевая направленность – это подготовка альтернативных стратегических управленческих решений исходя из имеющихся возможностей и долгосрочных целей развития организации в условиях неопределенности, изменений внешней и внутренней среды. При этом под неопределенностью следует понимать вероятность наступления событий, находящихся вне прямого контроля организации, которые могут оказать влияние на непрерывность и результативность ее хозяйственной деятельности.

По нашему мнению, *стратегический анализ* – это процесс обоснования стратегических управленческих решений по достижению целей развития, контроль их выполнения и актуализация с учетом изменяющихся условий внешней и внутренней среды для обеспечения устойчивого развития организации, непрерывности своей деятельности и защиты интересов ее собственников.

Проведение такого анализа и получение стратегической информации позволяют снизить риск информационной неопределенности в процессе управления бизнесом, адаптироваться к изменениям внешней среды и получить конкурентные преимущества, поскольку жизнеспособность организации и защита интересов собственников во многом определяется предвидением внешних угроз, скоростью реагирования на изменения рынка, ее внутренними возможностями (в том числе качеством интеллектуального капитала), эффективностью управленческой деятельности.

Считаем, что субъектами стратегического анализа являются внешние и внутренние заинтересованные стороны, которые принимают управленческие решения в отношении анализируемого субъекта хозяйствования, а объектами анализа – экономический потенциал организации, ее внешняя среда, присущие ей риски, экономическая (финансовая, маркетинговая, производственная, инвестиционная), социальная и экологическая политики.

Проведение стратегического анализа сопряжено со стратегическим риском, т. е. риском возникновения у организации потерь (убытков, упущенных возможностей) в результате ошибок, допущенных при принятии стратегических решений и выражающихся в недостаточном учете возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности организации, неправильном или недостаточно обоснованном определении перспективных направлений деятельности, в которых организация может достичь преимущества перед конкурентами, отсутствии или обеспечении в неполном объеме необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, трудовых) и организационных мер, которые должны обеспечить достижение целей деятельности организации.

При проведении стратегического анализа необходимо руководствоваться следующими принципами:

- конкретность целей развития организации – цели и задачи по их достижению должны быть четкими, понятными и обоснованными;
- реальность стратегической информации – цели и направления деятельности, прогнозируемые показатели и ожидаемые результаты, оценка имеющихся и планируемых ресурсов, мероприятий, инструментов должны быть адекватны существующим макроэкономическим условиям, возможностям организации и ее собственников и основываться на достоверной и актуальной информации (данных, фактах). Расчеты и прогнозы должны учитывать макроэкономические условия, региональные и отраслевые особенности функционирования организации;
- эффективность управленческих решений – в результате реализации стратегии должны быть получены экономические, социальные и иные положительные эффекты для организации, ее собственников, обеспечена адекватность ожидаемых результатов планируемым затратам и ресурсам по их достижению;

- согласованность – информация должна быть взаимосвязана и не иметь внутренних противоречий;
- обоснованность – полученная стратегическая информация должна быть аргументированной, объективной, подтверждена расчетами возможности достижения будущих результатов за счет имеющихся и планируемых источников, мероприятий по их достижению;
- непрерывность – процессы анализа и контроля за реализацией стратегии должны быть непрерывными.

На наш взгляд, логика и последовательность проведения стратегического анализа начинаются с оценки текущего состояния субъекта хозяйствования, его ресурсного потенциала, положения на рынке, взаимоотношений с контрагентами и обоснования цели развития. Далее на основе проведения маркетинговых исследований и идентификации существенных факторов внешнего окружения обосновываются стратегия и параметры развития, потребность в ресурсах (с учетом их стоимости и доступности) и мероприятия по достижению прогнозных показателей. На заключительном этапе осуществляется контроль за выполнением реализации стратегии и ее актуализация (корректировка) с учетом изменений факторов внешней и внутренней среды.

Задачами стратегического анализа являются:

- поиск, обобщение, анализ, оценка и интерпретация доступной информации, имеющей определенную ценность, позволяющей уменьшить неопределенность и риск при принятии управленческих решений;
- оценка текущего экономического и финансового состояния организации, выявление устойчивых тенденций и закономерностей ее развития с целью возможного экстраполирования трендов на будущее;
- изучение экономической ситуации в стране, регионе, отрасли и сегменте рынка с целью выявления угроз или новых потенциальных возможностей для деятельности организации и ее собственников;
- оценка конкурентной позиции на рынке и взаимодействия организации с контрагентами;
- оценка результатов выполнения ранее утвержденных стратегических планов и прогнозов развития организации и их эффективности;
- идентификация факторов риска, оценка уровня их влияния на бизнес-процессы организации, обоснование мероприятий по ограничению (снижению) существенных рисков;
- обоснование цели развития и предложений по формированию стратегии развития, в том числе по организационной, инвестиционной, финансовой, социальной, информационной стратегии и стратегии в области экологии и охраны окружающей среды;
- обоснование основных направлений деятельности и параметров развития организации, включая прогнозирование ожидаемых результатов деятельности и основных показателей, а также мероприятий, ресурсов и условий их достижения. При этом параметры развития могут быть определены для базового, пессимистичного и оптимистического сценариев развития;
- контроль за реализацией стратегии развития, ее актуализация с учетом изменений внешней среды, в результате которых реализация стратегии может негативно повлиять на финансовую устойчивость организации, ее способность к долгосрочному существованию в качестве прибыльной организации.

Заключение

Обобщая вышеизложенное, считаем, что стратегический анализ является информационным обеспечением стратегического управления и самостоятельным видом анализа хозяйственной деятельности, который следует рассматривать как процесс обоснования стратегических управленческих решений по достижению целей развития, контроль их выполнения и актуализацию с учетом изменяющихся условий внешней и внутренней среды для обеспечения устойчивого развития организации, непрерывности ее деятельности и защиты интересов ее собственников. Стратегический анализ основывается на результатах текущего анализа.

Значение стратегического анализа возрастает в современных условиях хозяйствования, когда факторы внешней среды оказывают существенное влияние на экономическую безопасность и жизнеспособность организаций. Результаты стратегического анализа позволяют обосновать стратегию развития субъекта хозяйствования с учетом его внутренних возможностей и своевременно предвидения внешних угроз и обеспечить конкурентные преимущества на рынке товаров и услуг. Для внешних стейкхолдеров результаты стратегического анализа являются важным аргументом при решении вопросов о возможности сотрудничества с организацией, подтверждают ее

намерения к продолжению хозяйственной деятельности и выполнению своих обязательств, обеспечивают уровень доверия в бизнес сообществе.

Список использованной литературы

1. **Давлетов, И. И.** Стратегический менеджмент : учеб. пособие / И. И. Давлетов и др. – Пермь : Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. – 96 с.
2. **Современный** стратегический анализ: учеб. пособие / Е. Ю. Кузнецова [и др.] ; под общ. ред. проф., д-ра экон. наук Е. Ю. Кузнецова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 131 с.
3. **Хорин, А. Н.** Стратегический анализ : учеб. пособие / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. – М. : Эксмо, 2009. – 480 с.
4. **Отварухина, Н. С.** Современный стратегический анализ : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – М. : Юрайт, 2017. – 427 с.
5. **Стратегический** менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.
6. **Вахрушина, М. А.** Управленческий анализ : учеб. пособие / М. А. Вахрушина. – М. : Омега-Л, 2010. – 399 с.
7. **Когденко, В. Г.** Экономический анализ : учеб. пособие / В. Г. Когденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 399 с.
8. **Пласкова, Н. С.** Развитие методологии экономического анализа / Н. С. Пласкова // Учет. Анализ. Аудит. – 2016. – № 1. – С. 50–58.
9. **Савицкая, Г. В.** Теория анализа хозяйственной деятельности : учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 288 с.

Получено 22.10.2020.